

تدوین و اعتباریابی مقیاس جوّ تغییر راهبردی در دانشگاه

دکتر جعفر ترک‌زاده^۱

دکتر معصومه محترم^۲

چکیده

جوّ تغییر در دانشگاه اشاره به ادراک افراد از وضعیت مطلوبی دارد که دانشگاه تمایل به دستیابی آن را دارد. هر اندازه افراد ادراک مطلوب‌تری از تغییر داشته باشند، تغییر به صورت اثربخش‌تر اتفاق می‌افتد. دانشگاه‌ها جهت همگامی با تغییرات مستمر، نیازمند برخورداری از ابزاری نظام‌مند برای ارزیابی و شناخت جوّ تغییر دانشگاه می‌باشند تا با بهره‌گیری از آن بتوانند روند توسعه تغییر را با سرعت و موفقیت بیشتر پیگیری نمایند. لذا هدف کلی این پژوهش تدوین و اعتباریابی مقیاس توسعه جوّ تغییر راهبردی برای دانشگاه بود. به منظور تدوین ابزار مذکور با مبنای قرار دادن الگوی کل‌نگر ساختاری توسعه جوّ تغییر راهبردی در دانشگاه، به تدوین و سپس اعتباریابی ابزاری برای توسعه جوّ تغییر راهبردی در دانشگاه پرداخته شد. ابزار مذکور مشتمل بر ده عامل (مبانی تغییر؛ بُعد مفهومی در سطوح محیطی، سازمانی و فردی؛ بُعد ساختاری در سطوح گروهی و سازمانی؛ بُعد عملکردی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و محیطی) تدوین گردیده است. روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه مدیران

۱. دانشیار دانشگاه شیراز، djt2891@gmail.com

۲. استادیار دانشگاه شیراز، m.mohtaram2016@gmail.com

دانشگاه شیراز (۱۳۸ نفر) در سال تحصیلی ۹۵ - ۱۳۹۴ بودند که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده ۱۰۳ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند و مقیاس جوّ تغییر راهبردی در دانشگاه را تکمیل نمودند. پس از بررسی روایی صوری مقیاس مذکور، به منظور بررسی روایی سازه از روش تحلیل گویه استفاده شد که نتیجه به دست آمده بیانگر روایی بالای آن بود. جهت آزمون ساختار عاملی توسعه جوّ تغییر راهبردی نیز از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم استفاده شد که نتیجه نشان داد که هر کدام از عامل‌های ده-گانه توسعه جوّ تغییر در دانشگاه برای تبیین توسعه جوّ تغییر از روایی بالایی برخوردار می-باشند. نتیجه آلفای کرونباخ نیز نشان داد که این مقیاس از پایایی بالایی برخوردار می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت تغییر؛ جوّ تغییر؛ دانشگاه؛ مقیاس

مقدمه

در دنیای امروز که نیروهای پیچیده و متغیر محیطی، سازمان را احاطه کرده، حفظ بقای معنادار آنها منوط به سازگاری و سازواری مستمر با شرایط نوپدید، بهسازی و در صورت لزوم تغییر و تحول اساسی سازمان است (ترک‌زاده، ۱۳۸۸). در واقع در شرایط مذکور، دستیابی به موفقیت منوط به تطبیق سازمان با واقعیتی به نام تغییر است. چرا که تغییر، سازمان‌ها را توانمند می‌کند تا در برابر چالش‌ها و اقتضائات محیط درونی و بیرونی سازمان با هوشیاری بیشتر و به موقع تصمیم بگیرند و به نحو مناسبی به آن پاسخ دهند. لذا توجه به تغییر در سازمان امر مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرد. البته تغییر در سازمان مستلزم توسعه زمینه‌ها و زیرساخت‌های لازم برای تحقق آن می‌باشد که از جمله آنها توسعه جوّ تغییر در سازمان‌هاست. جوّ تغییر به عنوان ادراک کارکنان از طرح تغییر سازمان به شمار می‌آید. طرحی که از یک سازمان انتظار می‌رود، از آن حمایت می‌شود و به نسبت عمل کردن به آن به اعضا و سازمان پاداش داده می‌شود (مک‌گایر^۱، ۲۰۰۳). بنابراین سازمان‌ها به منظور همگامی با تغییرات باید جوّ تغییر در سازمان خود را توسعه دهند و در راستای آن گام بردارند.

همگامی با تغییرات مستمر، مستلزم استفاده از الگوها و ابزارهای منظم، منطقی، هدفمند و کل‌نگر به پدیده جوّ تغییر در سازمان‌ها (دانشگاه) است تا با بهره‌گیری از آنها بتوانند روند توسعه تا ارزیابی تغییر را با سرعت و موفقیت بیشتر و صرف کمترین هزینه‌ها به انجام رسانند. ضرورت وجود این ابزارها به اندازه‌ای است که نبود آن نه تنها موجب عدم آگاهی سازمان و مدیران از وضع موجود این عنصر در سازمان (دانشگاه) می‌شود، بلکه باعث می‌شود که شانس موفقیت آن در این زمینه نیز کاهش یابد. بر این اساس در این مطالعه تلاش شد بر مبنای چارچوب توسعه جوّ تغییر در دانشگاه (شکل ۱) که نویسندگان در یک مطالعه کیفی

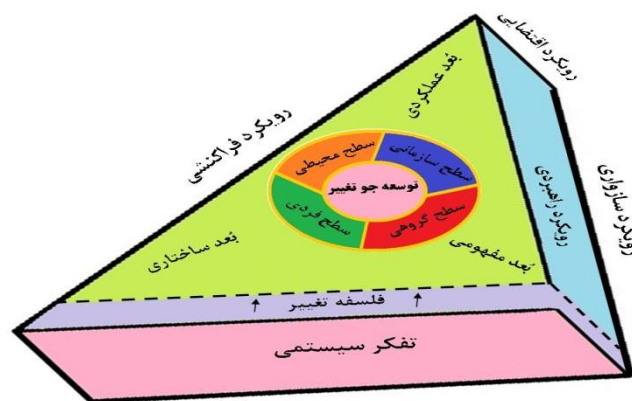
در دانشگاه آن را کشف کردند (ترک زاده، مرزوقی، محمدی، جهانی، محترم، ۲۰۱۷)، ابزاری برای ارزیابی وضعیت موجود توسعه جوّ تغییر راهبردی در دانشگاه تدوین و اعتباریابی کنند تا ضمن فراهم شدن امکان ارزیابی و توسعه جوّ تغییر، مبنایی علمی و سیستمی برای برنامه ریزی های مهم و اساسی توسعه جوّ تغییر در دانشگاه فراهم آید.

مطابق با الگوی کشف شده ی توسعه جوّ تغییر در دانشگاه، این مفهوم یک اقدام مدیریتی است که در ابعاد مفهومی^۱، ساختاری^۲ و عملکردی^۳ و در همه سطوح و لایه های فردی، گروهی، سازمانی و در تعامل با محیط اتفاق می افتد؛ به گونه ای که در کلیه ی ابعاد و سطوح نیز راهبردها و اقدام هایی باید انجام شود تا جوّ تغییر به صورت مطلوب توسعه یابد (محترم، ۱۳۹۵). منظور از بُعد مفهومی در این الگوی سیستمی پنداره شناختی موجود درباره نقش و ضرورت توسعه جوّ تغییر، چیستی، ابعاد، ویژگی ها، ارزش ها و الزامات اساسی آن است. بُعد ساختاری بیانگر هر گونه جهت گیری، ترتیبات و سازوکارهای اساسی و تمهید شده مانند جهت گیری راهبردی روشن و مناسب، طرح سازمانی و ایجاد بستر فرهنگی مناسبی می باشد که بر اساس بُعد مفهومی طراحی می شود و منجر به توسعه جوّ تغییر در دانشگاه می گردد. در نهایت اینکه توسعه جوّ تغییر مستلزم انجام مجموعه ای از فعالیت ها و اقدامات اساسی است که مبتنی بر ابعاد مفهومی و ساختاری می باشد که از آن به عنوان بُعد عملکردی یاد می شود. این بُعد مشتمل بر فعالیت های متمرکز بر توسعه جوّ تغییر و اقدامات زمینه ساز و پشتیبان برای انجام این فعالیت ها و ملاحظات عملکردی مربوط به آن می باشد (ترک زاده، ۱۳۸۸؛ ترک زاده و مؤمنی، ۱۳۹۵).

به علاوه مطابق با الگوی مذکور، توسعه جوّ تغییر علاوه بر اینکه مستلزم شناخت ماهیت - چیستی، چرایی و چگونگی - آن (فلسفه تغییر) و اتخاذ تفکر سیستمی برای درک

-
- 1 . Conceptual
 - 2 . Structural
 - 3 . Functional

همه جانبه و جامع همه سطوح و لایه ها و عناصر دانشگاهی مؤثر بر توسعه جوّ تغییر می باشد، چون دانشگاه به عنوان یک سیستم اجتماعی باز و در تعامل با محیط مبهم، پیچیده و غیرقابل پیش بینی قرار دارد، تغییر و توسعه مطلوب جوّ تغییر مستلزم اتخاذ رویکردی راهبردی است تا ضمن تحلیل و تبیین همزمان سیستم (دانشگاه) در ارتباط با مقتضیات محیط آینده و همچنین تغییرپذیری و تأثیرگذاری آگاهانه بر محیط جهت دهنده به اقدامات و راهبردهای مدیریتی توسعه جوّ تغییر باشد. بر این اساس فلسفه تغییر، تفکر سیستمی و رویکردهای راهبردی، سازواری، فراکنشی و اقتضایی به عنوان مبانی و عامل زیربنایی توسعه جوّ تغییر در نظر گرفته شدند که در فرایند توسعه جوّ تغییر توجه به آنها لازم و ضروری است (شکل شماره ۱) (محترم، ۱۳۹۵). با نظر به آنچه گفته شد و مطابق با الگوی توصیف شده، در این پژوهش ضمن تدوین ابزاری برای ارزیابی توسعه جوّ تغییر راهبردی دانشگاه، به بررسی روایی و پایایی آن نیز پرداخته شود. لذا هدف کلی از انجام این پژوهش تدوین و اعتباریابی مقیاس توسعه جوّ تغییر راهبردی دانشگاه بود.



شکل شماره ۱: الگوی کل نگر ساختاری توسعه جوّ تغییر در دانشگاه با رویکرد راهبردی

مبانی نظری

در زمان تغییر، تعاملات بین فردی با همتایان و ناظران بسیار مهم است و ماهیت این روابط از جمله ویژگی‌های اساسی در شکل دادن به آمادگی مردم برای تغییر به شمار می‌آید. در این وضعیت افراد به اعتماد به همدیگر، حمایت و مشارکت با همدیگر به منظور انجام فعالیت اثربخش نیاز دارند. لذا یکی از وظایف اساسی و چالش‌های مدیریت به منظور توانمندسازی کارکنان و تسهیل مشارکت آنها در فرایند تغییر، ایجاد تعهد و وفاداری در آنها نسبت به تغییر می‌باشد. بنابراین، اثربخشی تغییر سازمانی تا حد زیادی متأثر از مدیریت یا رهبری الگوی تعاملی افراد، احساس آنها نسبت به همدیگر و سازمان می‌باشد (بوکنوف و دیوس^۱، ۲۰۰۹). با توجه به اهمیت این مسأله، روند تحقیقات در زمینه جوّ تغییر، بر اهمیت توسعه شاخص‌هایی پیرامون الگوهای تعاملی افراد، برای ایجاد اعتماد به نفس در آنها و توسعه توانایی آنها برای مقابله با چالش‌های جدید محیط کار و تغییرات تأکید کرده‌اند. در این راستا جونز، جیمزسون و گریفیتس^۲ (۲۰۰۵) از بین موارد مذکور، شاخص تغییر جوّ سازمانی را برجسته کردند و اظهار داشته‌اند که جوّ سازمانی با ساختارهای منعطف و حمایتی منجر به ایجاد یک نگرش مثبت به تغییر می‌شود. لذا تن‌هیو و تن‌هیو^۳ (۲۰۰۴) بیان کردند در شرایط حمایتی و مشارکتی مقاومت افراد در برابر تغییر پایین می‌باشد. تایرنی^۴ (۱۹۹۹) نیز مطرح نمود که ابعاد روانشناختی جوّ مانند اعتماد، مشارکت و حمایت مقدمه‌ای برای ایجاد شرایط تغییر به شمار می‌آیند. از نظر بوکنوف و دیوس (۲۰۰۹)، موارد مذکور پیرامون عوامل مؤثر بر کیفیت روابط بین فردی، قابل ارائه به دو عنصر (۱) عناصر زمینه یا جوّ سطوح تغییر^۵ (مثل اعتماد به رهبری) و (۲) عناصر فرایندی

-
- 1 . Bouckenoghe & Devos
 - 2 . Jones, Jimmieson & Griffiths
 3. Tan Have & Tan Have
 - 4 . Tierney
 - 5 . Context or Climate of Change

سطوح تغییر^۱ (مانند مشارکت در تصمیم گیری) می باشند. برخلاف وجود تعاریف متعدد پیرامون جو سازمانی، مبانی یا پیشینه پژوهشی زیادی در مورد مفهوم تغییر جو سازمانی وجود ندارد و محققان معدودی به مطالعه‌ی این مفهوم و تعریف آن پرداخته اند. به عنوان مثال از نظر هولت، آرمینکس، فیلد و هاریس^۲ (۲۰۰۷) جو تغییر عبارت است از ادراک کارکنان از طرح تغییر سازمانی. طرحی که از یک سازمان انتظار می رود، از آن حمایت می شود و در برابر آن پاداش داده می شود. بوکنوف و دیوس (۲۰۰۹) نیز طی مطالعه‌ای با اتخاذ رویکرد روابط انسانی، چارچوبی از ابعاد جو سازمانی و عوامل فرایندی را به عنوان عناصری از جو تغییر سازمانی معرفی کردند.

از نظر هرالد، فیدور، کالدول و لیو^۳ (۲۰۰۸) چشم انداز رهبر، کیفیت هدایت و رهبری افراد، میزان توجه به توانمندسازی اعضاء و نوع الگوی نظارتی مورد استفاده در سازمان، از جمله عوامل مؤثر بر کیفیت رهبری تغییر به شمار می آید. از نظر این محققان، از طریق ایجاد و برقراری ارتباط با چشم انداز مربوط به تغییر یعنی مشارکت دادن کارکنان در تغییر و به ویژه در تصمیم گیری‌ها، یاری رساندن به افراد در مواجهه با چالش‌های مربوط به تغییر و ارائه بازخوردهای منظم در رابطه با فرایندهای تغییر، رهبران تغییر توانمند خواهند شد تا ابهامات مربوط به تغییر را کاهش دهند و ظرفیت‌های مربوط به تغییر آن را در کارکنان ایجاد کنند و توسعه دهند. کالدول، روبی - ویلیامز، راش و ریک - کیلی^۴ (۲۰۰۹) بر این باورند که بین رفتارهای رهبری و کیفیت یا نحوه‌ی اعمال تغییر در سازمان رابطه وجود دارد. از نظر سلف، آرمناکس و شرایدر^۵ (۲۰۰۸) و فارست و کیبل^۶ (۲۰۰۸) بین حمایت مدیران، تعاملات رهبر - پیرو، حمایت سازمانی ادراک شده توسط افراد با تغییر سازمانی

-
- 1 . Process of Change Level
 - 2 . Holet; Armenakis, Field & Harris
 3. Herold, Fedor, Caldwell & Liu
 - 4 . Caldwell, Roby-Williams; Rush & Ricke-Keily
 5. Self; Armenakis & Schraeder
 6. Furst & Cable

رابطه وجود دارد. برخی از یافته‌های تحقیقاتی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر پذیرش یا مقاومت افراد در برابر تغییر مؤثر می‌باشد (لام و همکاران، ۲۰۰۳؛ اسمیت، ۲۰۰۳). از نظر آمدی زابید، رشید و ادالت رحمان^۱ (۲۰۰۴) فرهنگ سازمانی بر نگرش افراد نسبت به تغییر مؤثر می‌باشد. آبراهام، سولیوان و گریفین^۲ (۲۰۰۲) بر این باورند که نوع ساختار سازمانی بر میزان موفقیت برنامه‌های تغییر مؤثر می‌باشد. علاوه بر این، مطابق با نتیجه تحقیق نیلاکانت و رامن آریان^۳ (۲۰۰۶) تعهد سازمانی از جمله عوامل تأثیرگذار بر تغییر سازمانی است. از نظر فارست و کابل (۲۰۰۸) از جمله راهبردها و فعالیت‌هایی که رهبران تغییر به منظور ترویج تغییر، کاهش مقاومت در برابر تغییر و همچنین کسب اطمینان از اجرای موفقیت آمیز تغییر می‌توانند استفاده کنند، فنون نفوذ رهبری، مشارکت دادن کارکنان و حمایت از افراد است. لیو (۲۰۱۰) بر این باور است که تلاش موفقیت آمیز تغییر وابسته به توافق نظر یا تناسب بین تغییر با عوامل محتوایی، زمینه‌ای و فرآیندی است. بر اساس برخی از یافته‌های تحقیقاتی بین رفتارهای رهبری با تعهد کارکنان به تغییر از طریق ایجاد انگیزه و تقویت اراده مثبت تغییر در افراد، رابطه وجود دارد (هیرولد و همکاران، ۲۰۰۸؛ بروک^۴، ۲۰۰۲). میرکمالی و زینلی پور (۱۳۸۸) بر این باورند که فشارهای محیطی یا خارجی مانند تغییرات اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی، اجتماعی بر تغییر سازمانی دانشگاه‌ها اثر تعیین کننده‌ای دارند لذا شایسته توجه ویژه می‌باشند.

روش‌شناسی

هدف کلی از انجام این پژوهش تدوین و اعتباریابی مقیاس توسعه جو تغییر راهبردی در دانشگاه بود. روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران دانشگاه شیراز (۱۳۸ نفر) در سال تحصیلی ۹۵ - ۱۳۹۴ بودند که با استفاده از

-
1. Md Zabid; Rashid & Addult, Rahman,
 2. Abraham; Sullivan & Griffin
 - 3 . Nilakant & Ramnarayan
 4. Burke

روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۰۳ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند و به مقیاس مذکور پاسخ دادند. لازم به ذکر است که مقیاس مذکور بر اساس چارچوب کشف شده‌ی توسعه جوّ تغییر در دانشگاه با رویکرد راهبردی (محترم، ۱۳۹۵) تدوین شد و مشتمل بر ۱۰ عامل، ۳۸ ملاک و ۱۴۵ شاخص بود که پاسخ افراد (مدیران دانشگاهی) را از طریق یک طیف پنج‌گزینه‌ای (از بسیار زیاد تا بسیار کم) دریافت می‌کرد (جدول ۱). به منظور بررسی روایی و پایایی مقیاس مذکور از روایی صوری، تحلیل گویه و تحلیل عامل تأییدی مرتبه‌ی اول و دوم با نرم افزارهای spss21 و Lesriel10 استفاده شد.

جدول شماره ۱: شماره گویه‌های مربوط به هر یک از عامل‌های توسعه جوّ تغییر راهبردی در دانشگاه

شماره شاخص‌ها	ملاک‌ها	عامل
۳-۱	شناخت شرایط محیط تعاملی	بُعد مفهومی - سطح محیطی
۷-۴	شناخت عناصر محیط تعاملی	
۱۰-۸	سناریوسازی تغییر	بُعد مفهومی - سطح سازمانی
۱۴-۱۱	شناخت فضای درونی دانشگاه	
۱۸-۱۵	آمادگی برای تغییر	بُعد مفهومی - سطح فردی
۲۱-۱۹	دانش مدیریت تغییر	
۲۴-۲۲	تعهد اعضا به اجرای برنامه تغییر	
۲۷-۲۵	توسعه تیم‌های تغییر	بُعد ساختاری - سطح گروهی
۳۱-۲۸	بازطراحی ساختاری گروه‌ها	
۳۶-۳۲	برنامه‌ریزی راهبردی	بُعد ساختاری - سطح سازمانی
۴۱-۳۷	توسعه زیرساخت‌های تغییر	
۴۷-۴۲	فرهنگ‌سازی تغییر	
۵۴-۴۸	بازطراحی ساختارها و فرایندها و مناسبات شغلی	
۶۱-۵۵	توجه به نقش عامل انسانی در تغییر	بُعد عملکردی - سطح فردی

۶۵ - ۶۲	توسعه شایستگی افراد	
۶۸ - ۶۶	تعاملات انسانی	بُعد عملکردی - سطح گروهی
۷۲ - ۶۹	همراه سازی گروه ها	
۷۵ - ۷۳	جلب رضایت کارکنان	
۷۸ - ۷۶	تعامل با گروه های غیررسمی	
۸۵ - ۷۹	مدیریت و بهسازی منابع سازمانی و فرایندهای آن	
۸۸ - ۸۶	حمایت و پشتیبانی مدیریت از تغییر	
۹۳ - ۸۹	رهبری تغییر	
۹۶ - ۹۴	آگاه بخشی افراد	
۹۹ - ۹۷	غلبه بر مقاومت افراد در برابر تغییر	
۱۰۲ - ۱۰۰	تأمین منابع و امکانات لازم	
۱۰۵ - ۱۰۳	یادگیری سازمانی	
۱۰۸ - ۱۰۶	برنامه ریزی تعاملی	
۱۱۱ - ۱۰۹	آموزش کارکنان	
۱۱۴ - ۱۱۲	اجرای به موقع تغییر	
۱۱۷ - ۱۱۵	نظارت و ارزیابی مستمر	
۱۲۰ - ۱۱۸	توسعه نظام مدیریتی	

ادامه جدول شماره ۱: شماره گویه های مربوط به هر یک از عامل های توسعه جوّ تغییر راهبردی در دانشگاه

شماره شاخص ها	ملاک ها	عامل
۱۲۴ - ۱۲۱	ارتباط با محیط تعاملی	بُعد عملکردی - سطح محیطی
۱۲۸ - ۱۲۵	توسعه جوّ مثبت تغییر	
۱۳۱ - ۱۲۹	پاسخگویی به نیازها و شرایط محیطی	
۱۳۵ - ۱۳۲	توسعه تعاملات علمی بین دانشگاهی	
۱۳۸ - ۱۳۶	فلسفه تغییر	مبانی تغییر
۱۴۱ - ۱۳۹	تفکر سیستمی	
۱۴۵ - ۱۴۲	رویکردها	

یافته ها

* بررسی روایی و پایایی مقیاس توسعه جوّ تغییر راهبردی در دانشگاه

الف) روایی صوری

در بخش اول پژوهش به منظور بررسی روایی و اعتباریابی اولیه (روایی صوری) مقیاس تهیه شده پیرامون توسعه جوّ تغییر در دانشگاه، پرسشنامه ای مشتمل بر دو بخش تهیه و تدوین شد. به گونه ای که بخش اول پرسشنامه ای مذکور به بررسی تناسب بین عوامل و ملاک ها و بخش دوم به بررسی تناسب بین ملاک ها و شاخص های توسعه جوّ تغییر در دانشگاه می پرداخت. لذا با انتخاب ۱۲ نفر از متخصصان حوزه مدیریت و رهبری تغییر از آنها خواسته شد تا ضمن تعیین مرتبط بودن یا نبودن ملاک ها با عوامل و همچنین شاخص ها با ملاک های توسعه جوّ تغییر، در صورت مرتبط بودن آنها میزان هر یک از ارتباط ها را بر روی طیف پنج گزینه ای از بسیار زیاد تا بسیار کم مشخص نمایند. لازم به ذکر می باشد که نتیجه حاصل از بررسی متخصصین بیانگر تایید روایی صوری ابزار مذکور بود.

ب) تحلیل گویه و آلفای کرونباخ

در مرحله دوم از پژوهش پس از تأیید روایی صوری مقیاس توسعه جوّ تغییر راهبردی در دانشگاه، مقیاس مذکور به صورت آزمایشی در بین ۳۰ نفر از مدیران دانشگاه اجرا شد و

اعتبار و پایایی آن مورد ارزیابی قرار گرفت. لازم به ذکر است که ابتدا روایی محتوایی هر یک از ملاک‌های مقیاس توسعه جوّ تغییر در دانشگاه با رویکرد راهبردی با استفاده از روش تحلیل گویه محاسبه شد که مطابق با نتایج گزارش شده در جدول شماره ۲، مقیاس مذکور از روایی بالایی برخوردار بود. همچنین به منظور سنجش پایایی آن نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مطابق با جدول شماره ۲ مقیاس مذکور از پایایی بسیار بالایی برخوردار بود.

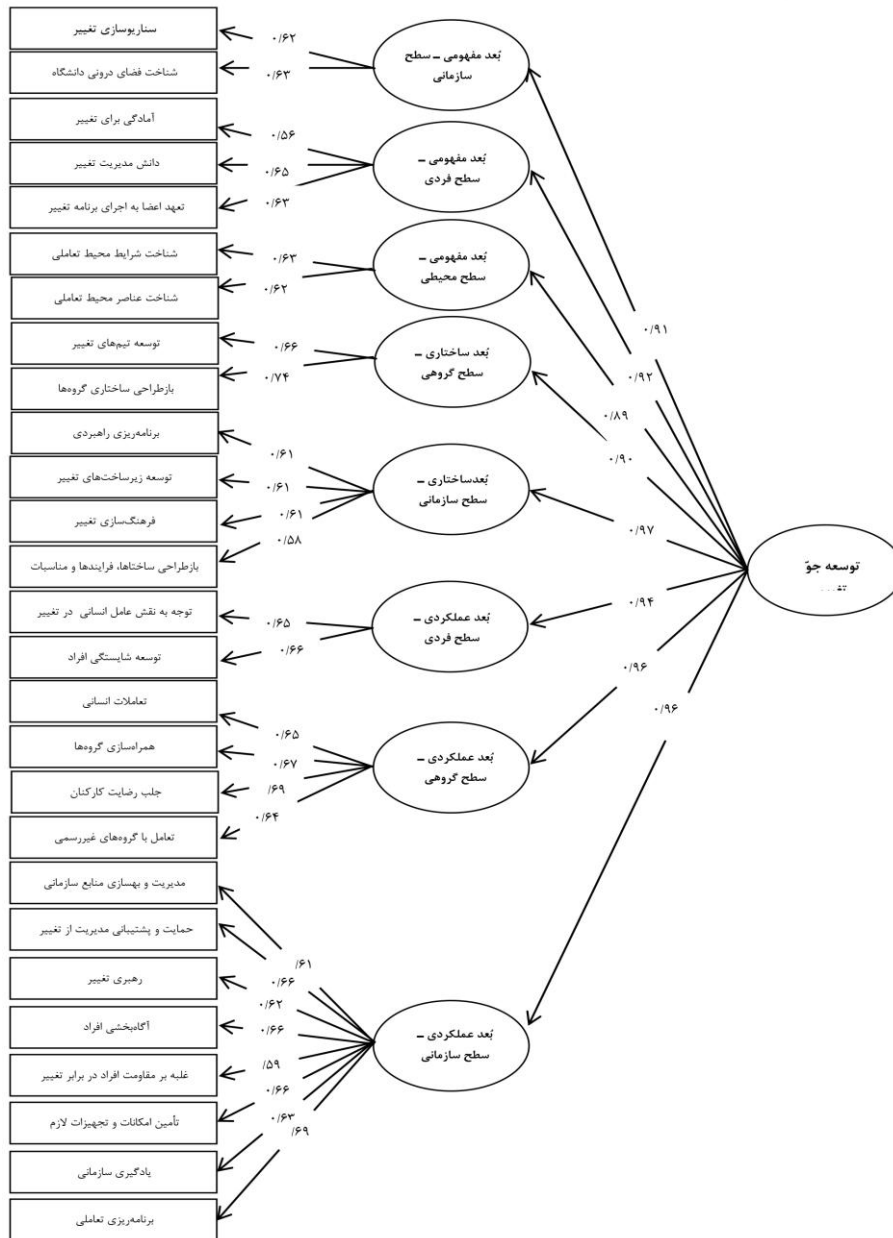
جدول شماره ۲: گزارش تحلیل گویه و آلفای کرونباخ توسعه جوّ تغییر راهبردی در دانشگاه

عامل‌ها	طیف ضرائب همبستگی	آلفای کرونباخ
بُعد مفهومی - سطح سازمانی	۰/۹۴ - ۰/۹۱	۰/۸۸
بُعد مفهومی - سطح فردی	۰/۸۸ - ۰/۹۷	۰/۹۴
بُعد مفهومی - سطح محیطی	۰/۸۹ - ۰/۹۱	۰/۸۳
بُعد ساختاری - سطح گروهی	۰/۹۸ - ۰/۹۹	۰/۹۸
بُعد ساختاری - سطح سازمانی	۰/۸۸ - ۰/۹۴	۰/۹۵
بُعد عملکردی - سطح فردی	۰/۹۸ - ۰/۹۴	۰/۹۳
بُعد عملکردی - سطح گروهی	۰/۹۰ - ۰/۹۶	۰/۹۶
بُعد عملکردی - سطح سازمانی	۰/۷۷ - ۰/۹۴	۰/۹۸
بُعد عملکردی - سطح محیطی	۰/۸۸ - ۰/۹۵	۰/۸۸
مبانی تغییر	۰/۷۷ - ۰/۹۶	۰/۸۸
توسعه جوّ تغییر با رویکرد راهبردی	۰/۸۴ - ۰/۹۶	۰/۹۸

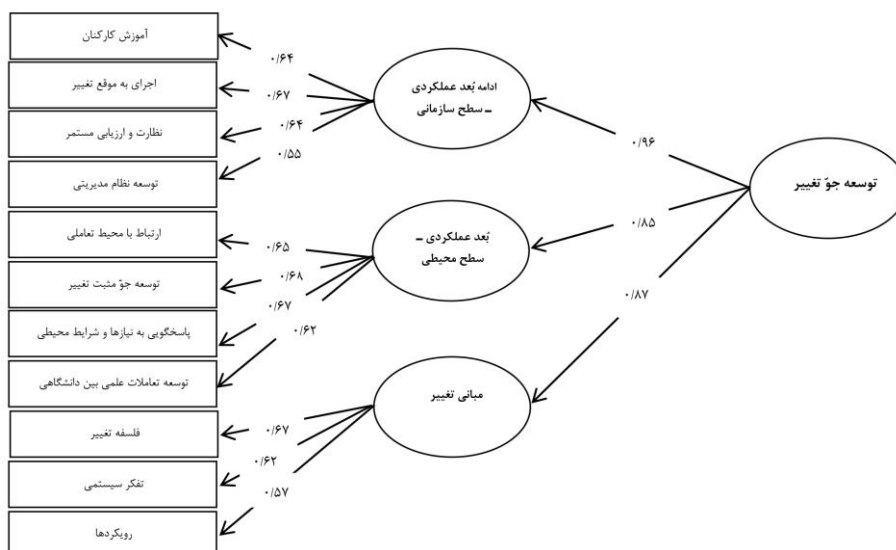
سطح معناداری: ۰/۰۰۰۱

ج) تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول و دوم

به منظور آزمون ساختار عاملی مقیاس توسعه جوّ تغییر راهبردی در دانشگاه نیز از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم استفاده شد که نتیجه حاصل از این تحلیل نشان داد که هر کدام از عامل‌های ده‌گانه توسعه جوّ تغییر در دانشگاه برای تبیین توسعه جوّ تغییر راهبردی و همچنین هر یک از ملاک‌ها برای تبیین عامل‌های خود، از روایی بالایی برخوردار می‌باشند (شکل شماره ۲).



شکل شماره ۲: تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول و دوم توسعه جو تغییر راهبردی در دانشگاه



ادامه شکل شماره ۲: تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول و دوم توسعه‌ی جوّ تغییر در دانشگاه با رویکرد راهبردی

نتیجه گیری

دانشگاه‌ها نقش بسیار مهمی در جامعه ایفا می‌کنند. دانشگاه‌ها می‌توانند اعتماد و اطمینان عمومی را جذب کنند و ضمن تأمین ارزش‌ها و نیازهای جامعه، منفعت‌هایی را نیز برای جامعه و محیط به بار آورند. تغییرات فنی سریع، فشارهای ناشی از جهانی‌سازی، رقابت و محدودیت‌های منابع فزاینده، مدیریت و رهبری تغییر سازمان‌ها (دانشگاه) را به مسأله‌ای اساسی تبدیل نموده است که باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. فهم چگونگی توسعه جوّ تغییر از طریق ارزیابی وضع موجود آن، از جمله مواردی است که به تحقق این امر یاری می‌رساند. بر این اساس لازم است تا ابزاری مدون، جامع و معتبر برای پایش مستمر فرایند ایجاد و توسعه جوّ تغییر در دسترس دانشگاه‌ها و کاربران دانشگاهی باشد تا همگام با تغییرات درونی و بیرونی به توسعه جوّ تغییر مناسب پردازند. در این راستا در این پژوهش

تلاش شد با تدوین و اعتباریابی مقیاس توسعه جوّ تغییر راهبردی در دانشگاه، به تحقق این مهم کمک شود.

نتیجه ارزیابی‌های به عمل آمده حاکی از آن بود که ۱۴۵ گویه‌ی احصا شده در مقیاس توسعه جوّ تغییر راهبردی دانشگاه، ضمن اینکه قابل تفکیک به ۱۰ عامل و ۳۸ ملاک بود از روایی و پایایی لازم نیز برخوردار بود. به نحوی که هم‌اکنون این مقیاس به شکل ارائه شده در پیوست، قابل استفاده و بهره‌برداری توسط مدیران، محققان و کلیه دست‌اندرکاران نظام آموزش عالی، جهت ارزیابی و کسب آگاهی از وضعیت توسعه جوّ تغییر در دانشگاه می‌باشد. همانطور که اشاره شد، توسعه جوّ تغییر در دانشگاه یک اقدام مدیریتی است که از منظر سیستمی در ابعاد و سطوح مختلف فردی، گروهی، سازمانی، محیطی و با رویکرد راهبردی اتفاق می‌افتد. به این معنا که توسعه جوّ تغییر در دانشگاه مستلزم اتخاذ یک الگوی سیستمی از توسعه نظام‌های رفتاری در ابعاد مفهومی، ساختاری و عملکردی است (ترک‌زاده، ۱۳۸۸) که باید در همه‌ی سطوح و لایه‌های فردی، گروهی و سازمانی دانشگاه و همچنین در تعامل با محیط مورد توجه قرار گیرد. بُعد مفهومی در این مقیاس بیانگر پنداره‌ی مفهومی یا ادراک موجود در سازمان در زمینه‌ی نقش و ضرورت کارکردهای اساسی جریان تغییر در سازمان، چیستی ابعاد، ویژگی‌ها، روش‌ها و الزامات اساسی تغییر در سازمان می‌باشد (ترک‌زاده، ۱۳۸۸؛ محترم، ۱۳۹۵). بنابراین به منظور توسعه جوّ تغییر در دانشگاه افزایش سطح آگاهی، دانش و بصیرت افراد راجع به جریان تغییر و غایت آن لازم و ضروری است که باید در همه‌ی سطوح و لایه‌های سازمانی اتفاق بیفتد. در این راستا گلמן، بویاتزیز و مک‌کی^۱ (۲۰۰۲) اظهار داشتند هر اندازه میزان آگاهی افراد از اهداف، مطلوبیت‌ها و چگونگی جریان تغییر بیشتر باشد آنها فرایند تغییر را بهتر تجربه و درک می‌کنند و تغییر با ثبات و پایداری بیشتری اتفاق می‌افتد.

1 . Golemen; Boyatzis, McKee

از دیگر ابعاد احصا شده در این مقیاس بُعد ساختاری توسعه جوّ تغییر در دانشگاه بود. به این معنا که توسعه جوّ تغییر مستلزم روشن و شفاف نمودن جهت گیری‌ها، ترتیبات و سازوکارهای سازمانی لازم در آن زمینه می‌باشد تا دانشگاه در جهت پیشبرد و تحقق کارکردهای اساسی جوّ تغییر در سازمان حرکت کند. به این ترتیب دانشگاه زمانی در توسعه جوّ تغییر در دانشگاه موفق خواهد بود که بسترهای لازم برای تحقق این مهم مانند توسعه زیرساخت‌ها، تغییر، اصلاح یا توسعه ساختار سازمانی، فرهنگ‌سازی و سناریوسازی تغییر و ... را مدنظر قرار دهد و در راستای هماهنگی آن با اهداف و مطلوبیت‌های مدنظر گام بردارد. همچنین در این مقیاس اشاره شد که توسعه جوّ تغییر در دانشگاه مستلزم توجه نمودن به بُعد عملکردی به عنوان سومین بُعد توسعه نظام مدیریتی در سطوح و لایه‌های مختلف سازمانی است. به این معنا که توسعه جوّ تغییر در ابعاد مفهومی و ساختاری لازم اما کافی نیست. بلکه دانشگاه جهت نیل به این هدف باید اقدام به انجام مجموعه فعالیت‌هایی نماید که زمینه‌ساز و پشتیبان اهداف، مطلوبیت‌ها، ترتیبات و سازوکارهای مدنظر برای توسعه جوّ تغییر باشد. دانشگاه با حمایت و پشتیبانی از جریان تغییر، هدایت و جهت‌دهی به اقدامات و فعالیت‌های اعضا، فراهم آوردن امکان آموزش و یادگیری، افزایش سطح آگاهی افراد و نظارت و ارزیابی مستمر بر عملکرد افراد به تحقق باکیفیت این بُعد می‌تواند یاری رساند.

لازم به ذکر است توسعه جوّ تغییر علاوه بر اینکه متأثر از کیفیت ابعاد مفهومی، ساختاری و عملکردی و شفاف بودن آنها در سطوح مختلف سازمانی می‌باشد، متأثر از کیفیت عوامل اساسی و زیربنایی دیگری نیز می‌باشد که نقش تعیین کننده‌ای در تحقق این مهم دارد. از جمله مبانی یا عوامل زیربنایی، فلسفه تغییر یا درک چستی، چرایی و ماهیت تغییر برای افراد و دانشگاه می‌باشد که نه تنها به موفقیت دانشگاه در این زمینه یاری می‌رساند بلکه به دلیل درک ضرورت تغییر توسط اعضا مقاومت آنها در برابر تغییر نیز کاهش می‌یابد. بنابراین فلسفه تغییر به عنوان عامل اساسی و زیربنایی تغییر و توسعه سازمان به شمار می‌آید که در کنار سایر عوامل مذکور باید مورد توجه قرار گیرد. به علاوه از

آنجا که دانشگاه به عنوان یک سیستم اجتماعی باز، پیچیده، چند بُعد و چند لایه به شمار می‌آید کلیه اقدامات و فعالیت‌های آن در زمینه توسعه جوّ تغییر مستلزم اتخاذ تفکر سیستمی است تا از این طریق هم اطلاعات دقیق و جامع مورد نیاز را گردآوری نماید و هم عوامل پیشبرنده‌ی توسعه جوّ تغییر را شناسایی و تقویت کند. در این خصوص لندی و کاتنه^۱ (۲۰۰۴) اظهار داشتند، تفکر سیستمی رهبران تغییر را برای درک پیچیدگی‌های تغییر توانمند می‌سازد و سازمان را به سمت یادگیری و کسب دانش بیشتر سوق می‌دهد. به علاوه به دلیل پیچیدگی، پویایی و پربُعدی محیط تعاملی دانشگاه، توسعه اثربخش جوّ تغییر مستلزم اتخاذ رویکرد راهبردی است. چرا که این رویکرد با تأکید بر تفکر نظام‌مدار و تمرکز بر عوامل زمینه‌ای تغییر سازمانی، رهبری تغییر را از توجه نمودن پیامدهای تغییر به سمت ایجاد تعادل بین عملکردها و پیامدهای تغییر هدایت می‌نماید (سیج و لتهام^۲، ۲۰۰۵). لذا این رویکرد با ابتنا به رویکرد سیستمی، تناسب اثربخشی میان دانشگاه و محیط آن به وجود می‌آورد و ضمن اینکه باعث ایجاد پیوند مناسبی بین سطوح مختلف سازمانی می‌شود، تمرکز مطلوبی در غایت، اهداف، مسیر و صرف منابع مربوط به توسعه جوّ تغییر به وجود می‌آورد (ترک‌زاده، ۱۳۸۸). بدین ترتیب دانشگاه برای توسعه جوّ تغییر بایستی با اتخاذ رویکرد راهبردی از طریق برقراری ارتباط با محیط و ایجاد پیوند بین دانشگاه با محیط و آینده، بافت کلی فعالیت‌های سازمان جهت نیل به مطلوبیت‌های اساسی خود را فراهم آورد و از این طریق به بقای خود در محیط آینده یاری رساند.

بدین ترتیب بر مبنای مطالب فوق و با نظر به اهمیت توسعه جوّ تغییر در دانشگاه با رویکرد راهبردی، دانشگاهی موفق خواهد بود و به بقای خود در محیط کمک خواهد کرد که ضمن ارزیابی مستمر جریان توسعه جوّ تغییر در دانشگاه، با فراهم آوردن عوامل زیربنایی و اساسی تغییر، شفاف نمودن جهت‌ها، رویکردها، اهداف و مطلوبیت‌های خود متناسب با شرایط و

1 . Landy & Conte
2 . Seijts & Latham

اقتضائات محیط حال و آینده، اقدامات لازم را در سطوح و لایه‌های مختلف دانشگاه انجام دهد و از این طریق به بقای خود در محیط پرقابّت کنونی یاری رساند.

مقیاس توسعه جوّ تغییر راهبردی در دانشگاه^۱

مدیر ارجمند

باسلام و احترام؛ خواهشمند است با عنایت به تجربه و اشراف مدیریتی خود در دانشگاه مشخص فرمایید هر یک از موارد زیر تا چه حد در جهت توسعه یک فضای فراگیر تغییر و تحول در دانشگاه مورد توجه قرار گیرد؟ پیشاپیش از همکاری شما سپاسگزارست.

بسیار کم	کم	تاحدودی	زیاد	بسیار زیاد	گویه ها
					۱- شناخت فرصت‌ها و تهدیدها
					۲- شناخت عوامل و عناصر تأثیرگذار محیطی بر عملکرد دانشگاه
					۳- توجه به الزامات و ایجابات محیطی
					۴- شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان دانشگاه
					۵- بررسی وضعیت رقبا
					۶- شناسایی عناصر/ عوامل حامی و پشتیبان محیطی تغییر
					۷- شناخت قلمروهای مختلف محیطی مؤثر یا مرتبط با دانشگاه
					۸- تعیین جهت‌گیری‌های استراتژیک برای تغییر
					۹- طراحی دورنمای مرتبط با برنامه راهبردی
					۱۰- تبیین مزایا و پیامدهای مثبت تغییر
					۱۱- شناخت جامع همه سطوح و لایه‌های دانشگاه توسط عاملان تغییر
					۱۲- شناخت نقاط قوت و ضعف دانشگاه

۱ مقیاس توسعه‌ی جوّ تغییر راهبردی در دانشگاه، با ارجاع به این مقاله و ذکر نام "ترک زاده و محترم (۱۳۹۵)" قابل استفاده می‌باشد.

					۱۳- تعیین توانمندی‌های واحدهای مختلف درون دانشگاهی
					۱۴- شناخت اشتباهات، کاستی‌ها، خطاها و موانع درون سازمانی
					۱۵- ایجاد نگرش مطلوب در افراد جهت پذیرش تغییر
					۱۶- ایجاد علاقه و انگیزه در افراد برای پذیرش و مشارکت در تغییر
					۱۷- درک ضرورت تغییر توسط افراد
					۱۸- اصلاح تصویر ذهنی افراد نسبت به توانایی‌ها و شایستگی‌های خود
					۱۹- شناخت ماهیت، ابعاد و اهداف تغییر در همه مراحل تغییر
					۲۰- کسب دانش و اطلاعات پیرامون موضوع تغییر و ضرورت آن
					۲۱- گسترش افق‌های دانش و بینش کارکنان راجع به موضوع تغییر
					۲۲- متعهد نمودن اعضا به اجرای تغییر
					۲۳- ایجاد روحیه مسئولیت‌پذیری در اعضا در برابر برنامه‌های تغییر
					۲۴- ایجاد همسویی و هم‌سازی بین ارزش‌ها و باورهای سازمان و اشخاص

بسیار کم	کم	تاحدودی	زیاد	بسیار زیاد	گویه‌ها
					۲۵- تشکیل تیم‌های تخصصی تغییر
					۲۶- افزایش میزان همکاری و انسجام عاطفی - اجتماعی تیم‌ها
					۲۷- توانمندسازی تیم‌های تغییر
					۲۸- تعریف نقش گروه‌ها در برنامه تغییر
					۲۹- طراحی ماتریس جدیدی از روابط بین افراد و گروه‌ها در برنامه تغییر
					۳۰- طراحی و تدوین پروتکل مشارکت تیم‌ها جهت فعالیت و همکاری بیشتر
					۳۱- همسو نمودن هنجارهای گروهی با خصوصیات برنامه تغییر

					۳۲- توسعه نظام ارزش‌ها و مطلوبیت‌های اساسی دانشگاه
					۳۳- ترسیم چشم‌اندازی از آینده تغییر و انتقال آن به دیگران
					۳۴- همسو نمودن برنامه تغییر با شرایط و هنجارهای محیطی و اجتماعی
					۳۵- استقرار سیستم‌های برنامه‌ریزی راهبردی
					۳۶- سیاستگذاری در حوزه‌ی تغییر
					۳۷- توسعه زیرساخت‌های تغییر (زیرساخت‌های مالی، فنی، فرهنگی و ...)
					۳۸- انگیزه سازی مستمر راجع به ضرورت تغییر
					۳۹- فراهم آوردن اطلاعات و عناصر سخت‌افزاری مورد نیاز تغییر
					۴۰- فراهم آوردن اطلاعات و عناصر نرم‌افزاری مورد نیاز تغییر
					۴۱- خلق فرصت‌های یادگیری برای تغییر رفتار و فعالیت‌های افراد و واحدهای سازمانی
					۴۲- ارزش‌سازی ضرورت تغییر
					۴۳- هنجارسازی برای تغییر
					۴۴- توسعه بستر فکری و نگرشی تغییر
					۴۵- تسری ایده تغییر در کل سیستم
					۴۶- مبدل نمودن جریان تغییر به یک گفتمان عمومی درون سازمانی
					۴۷- نهادینه‌سازی تغییر در بین اعضا
					۴۸- بازطراحی ساختار سازمانی
					۴۹- تواناساز نمودن قوانین و مقررات برای اعمال تغییر
					۵۰- تعریف دقیق نقش‌های شغلی افراد بعد از تغییر
					۵۱- تعیین مسیر شغلی افراد در ارتباط با تغییر
					۵۲- شفاف نمودن حدود و ثغور وظایف افراد و واحدها در جریان تغییر

					۵۳- توسعه ساختارهای پشتیبان تغییر
					۵۴- ایجاد تناسب و هماهنگی میان فعالیت‌های توسعه و تغییر و ظرفیت‌های دانشگاه

بسیار کم	کم	ناحدودی	زیاد	بسیار زیاد	گویه ها
					۵۵- توجه نمودن به نقش کارکنان در همه سطوح و لایه‌ها در جریان تغییر
					۵۶- توجه نمودن به نقش اعضای هیأت علمی در جریان تغییر
					۵۷- توجه نمودن به نقش دانشجویان در جریان تغییر
					۵۸- توجه به ویژگی‌های شخصیتی (نوآور بودن، خلاق و مبتکر بودن، منعطف بودن، هدفمند بودن و ...) عاملان تغییر
					۵۹- با تجربه و شایسته بودن عاملان تغییر
					۶۰- تقویت ویژگی‌های فردی عاملان تغییر
					۶۱- جذب و حفظ نیروهای خلاق، آفریننده و مبتکر
					۶۲- توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های افراد در جریان تغییر
					۶۳- توسعه قابلیت نوآوری در عاملان تغییر
					۶۴- توسعه شایستگی مقابله با بحران در افراد
					۶۵- توسعه شایستگی ریسک‌پذیری در افراد
					۶۶- برقراری رابطه صادقانه با عاملان تغییر
					۶۷- برقراری رابطه مثبت و سازنده با همه اعضا در همه سطوح
					۶۸- مشارکت دادن همه افراد در برنامه تغییر
					۶۹- مشارکت دادن همه گروه‌ها در جریان تغییر
					۷۰- همراه نمودن همه گروه‌ها با برنامه تغییر
					۷۱- توسعه احساس ارزشمند بودن در همه گروه‌ها
					۷۲- تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی

					۷۳- جلب رضایت عاملان تغییر
					۷۴- همدل و همنوا نمودن عاملان تغییر با همدیگر جهت تحقق تغییر
					۷۵- تأمین نیازهای مادی و معنوی افراد
					۷۶- شناسایی گروه‌های غیررسمی
					۷۷- به کارگیری گروه‌های غیررسمی در برنامه‌ی تغییر
					۷۸- تعامل و همفکری با گروه‌های غیررسمی در جریان تغییر
					۷۹- به کارگیری افراد متخصص مرتبط با موضوع تغییر
					۸۰- به کارگیری افراد مشتاق و متمایل به تغییر در جریان برنامه تغییر
					۸۱- استفاده و توزیع عادلانه همه منابع سازمانی
					۸۲- بازتعریف چگونگی تخصیص نیروی سازمانی

بسیار کم	کم	تاحدودی	زیاد	بسیار زیاد	گویه‌ها
					۸۳- توجه به کیفیت عاملان تغییر
					۸۴- اصلاح فرایندهای جذب و به کارگیری افراد
					۸۵- بهره‌گیری از کلیه قابلیت‌ها و توانایی‌های داخلی سیستم
					۸۶- حمایت و پشتیبانی از جریان تغییر در دانشگاه
					۸۷- حمایت مستمر و پیوسته از عاملان تغییر
					۸۸- جلب حمایت و همراهی افراد با جریان تغییر
					۸۹- رهبری راهبردی در جریان تغییر
					۹۰- هدایت و رهبری جوّ تغییر
					۹۱- هدایت نگرش و ادراک افراد از جریان تغییر
					۹۲- هدایت گروه‌ها در مسیر هدف برنامه تغییر
					۹۳- هدایت و رهبری عاملان تغییر به سمت برنامه تغییر

					۹۴- آگاه نمودن افراد از همه ابعاد و جوانب تغییر
					۹۵- ارائه برنامه تحول به همه کارکنان به صورت جامع و شفاف
					۹۶- آگاه سازی اعضا از پیامدهای جریان تغییر
					۹۷- تحلیل مقاومت افراد و گروه‌ها در برابر تغییر
					۹۸- کاهش مقاومت در برابر تغییر
					۹۹- عادت شکنی در جریان تغییر
					۱۰۰- فراهم آوردن امکانات و تجهیزات (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) مورد نیاز تغییر
					۱۰۱- فراهم آوردن ملزومات تغییر در سطوح فنی، اداری و نهادی
					۱۰۲- تخصیص و تأمین منابع لازم اجرای تغییر
					۱۰۳- بهره‌برداری از اطلاعات، دانش ذخیره شده و تجربیات مدیران گذشته
					۱۰۴- تأکید بر یادگیری مستمر، تولید دانش و مشارکت آنها
					۱۰۵- دنبال کردن رفتارها و اقدامات دانشگاه‌های رقیب
					۱۰۶- الگوگیری از سازمان‌ها یا دانشگاه‌های موفق (بنچ‌مارکینگ)
					۱۰۷- مدیریت پویای مرز (دامنه) سیستم تغییر
					۱۰۸- جلب مشارکت عمومی و توجه به خرد جمعی در برنامه تغییر
					۱۰۹- ارتقای سطح دانش، نگرش، مهارت و قابلیت‌های رفتاری - عملکردی کارکنان از طریق فرایند آموزش
					۱۱۰- نوسازی محتوا و روش‌های آموزش

بسیار کم	کم	تا حدودی	زیاد	بسیار زیاد	گویه‌ها
					۱۱۱- توسعه آموزش‌های مستمر و فراگیر مرتبط با برنامه تغییر
					۱۱۲- پافشاری بر اجرای به موقع برنامه تغییر

				۱۱۳- متمرکز شدن عواملان تغییر بر اجرای برنامه تغییر
				۱۱۴- زمان‌بندی متناسب اجرای تغییر
				۱۱۵- کنترل و نظارت مستمر بر اجرای برنامه تغییر
				۱۱۶- پایش مستمر دستاوردهای تغییر
				۱۱۷- دریافت بازخورد از کارکنان راجع به برنامه تغییر
				۱۱۸- بهسازی مکانیزم‌های ارتباطات و هماهنگی در لایه‌ها و سطوح مختلف سازمان
				۱۱۹- بهبود ساختارها و فرایندهای آموزشی
				۱۲۰- بازتعریف نظام آموزشی و پژوهشی بر اساس توان پاسخگویی آن به نیازهای محیطی
				۱۲۱- توسعه و تقویت ارتباط با صنعت
				۱۲۲- کسب آگاهی از وضعیت دانشگاه‌های دیگر
				۱۲۳- موقعیت‌شناسی و بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی
				۱۲۴- رفع موانع محیطی پیشبرد تغییر
				۱۲۵- توسعه جوّ خلاق و نوآور
				۱۲۶- افزایش احساس امنیت و آرامش در فضای تعاملی تغییر
				۱۲۷- توسعه جوّ سازمانی مشارکتی
				۱۲۸- توسعه تعهد اخلاقی در افراد و گروه‌ها
				۱۲۹- پاسخگو بودن در برابر اقتضانات محیطی و نیازهای فعلی و آتی محیطی
				۱۳۰- حساس‌پذیر بودن در برابر انتظارات محیط
				۱۳۱- پایش مستمر محیط
				۱۳۲- برقراری رابطه با مراکز آموزشی و پژوهشی جهانی
				۱۳۳- بهره‌گیری از ظرفیت متخصصین داخلی و خارجی

					۱۳۴- برقراری ارتباط مستمر با دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی جهت روزآوری اطلاعات و دانش فنی
					۱۳۵- تقویت و ساماندهی همکاری بین دانشگاهی
					۱۳۶- توجه نمودن به ارزش‌های متعالی در برنامه تغییر
					۱۳۷- تبیین مقاصد بنیادین (فلسفه وجودی تغییر)

بسیار کم	کم	تاحدودی	زیاد	بسیار زیاد	گویه‌ها
					۱۳۸- تبیین نظری منسجم چستی، چرایی و چگونگی تغییر
					۱۳۹- اتخاذ رویکرد سیستمی و یکپارچه‌نگر در امر بهبود و توسعه تغییر
					۱۴۰- نگاه به دانشگاه به عنوان یک سیستم اجتماعی پویا
					۱۴۱- توجه همزمان به دانشگاه و محیط
					۱۴۲- اتخاذ رویکرد راهبردی (تحلیل و تبیین همزمان سیستم در ارتباط با مقتضیات محیط آینده)
					۱۴۳- اتخاذ رویکرد اقتضایی به تغییر (توجه به شرایط، نیازها و مقتضیات موقعیتی تغییر)
					۱۴۴- اتخاذ رویکرد سازواری (تغییرپذیری فعال دانشگاه در عین تأثیرگذاری آگاهانه بر محیط)
					۱۴۵- اتخاذ رویکرد فراکنشی (رفتار پیشرو، پیشاهنگ و سریع در قبال شرایط پیش‌آیند درون و برون سازمانی)

فهرست منابع

- ترک‌زاده، جعفر (۱۳۸۸). رهبری راهبردی در آموزش عالی، رویکرد ها و چشم اندازها [ویراسته: محمد یمنی دوزی سرخابی]، جلد ۱، صص ۱۳۹ - ۱۷۶.
- محترم، معصومه (۱۳۹۵). توسعه جوّ تغییر در دانشگاه با رویکرد راهبردی. رساله‌ی دکترای، استاد راهنما: دکتر جعفر ترک‌زاده، دانشگاه شیراز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- میرکمالی، سید محمد، زینلی‌پور، حسین (۱۳۸۸). طراحی الگوی مناسب تغییر در دانشگاه‌های جامع دولتی از طریق تحلیل عامل‌ها. علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره‌ی پنجم، شماره ۳، صص ۱۳۹ - ۱۶۴.

- Bouckenooghe, Dave & Devos, Geert (2009). Organizational Change Questionnaire—Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*. 143(6), pp: 559–599. Copyright © 2009 Heldref Publications.
- Burke, W. (2002). *Organization Change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Caldwell, S. D., Roby-Williams, C., Rush, K., Ricke-Keily, T. (2009). Influences of Context, Process and Individual Differences on Nurses' Readiness for Change to Magnet Status, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 65 issue 7, pp. 1412 – 1422.
- Furst, S. A., & Cable, M. C., (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 2, PP: 453-463.
- Goleman, D., Boyatzis, R.E. and McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Herold, D. M. Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational leadership and change leadership on employees' commitment to a change: A multi-Level study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 2, 346-357.
- Holt, D. T., Armenakis, A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232–255.

- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42, 361–386.
- Lam, Y. L. Jack; Pang, S. K. Nicholas (2003). The Relative Effects of Environmental, Internal and Contextual Factors on Organizational Learning: The Case of Hong Kong Schools under Reforms. *The Learning Organization*, Vol. 10, No. 2.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2004). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. New York: MrGraw Hill Companies.
- Liu, Yi (2010). When Change Leadership Impacts commitment to Change and When doesn't a Multi-Level Multi-Dimensional Investigation. A Dissertation of Doctor of Philosophy in the College of Management, Georgia Institute of Technology, May.
- Md Zabid, a.; Rashid, s. m. & Addult, Rahman, a. (2004). The Influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 25, No. 2.
- McGuire, J (2003), Leadership Strategies for Culture Change, *Journal of Developing Change Leadership as an Organizational Core Capability*, pp 1-2
- Nilakant, V. & Ramnarayan, S. (2006). *Change Management*. SAGE Publication.
- Seijts, G. H. & Latham, G. P. (2005). Learning versus performance goals: When should each be used? *Academy of Management*, 19(1), 124-131. Retrieved March 21, 2004, from Business Source Complete database.
- Self, D., Armenakis, A., and Schraeder, M. (2007). Organizational change content, context, and process: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7, 211-229.
- Smith, E. M. (2003). Changing an Organization's Culture: Correlates of Success and Failure. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 24, No. 5, PP: 246 – 261.
- Ten Have, S., & Ten Have, W. (2004). *Het boek verandering. Over het doordacht werken aan de organisatie*. Amsterdam: Academic Service.
- Tierney, P. (1999). Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 120–133